

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba Podnikového plánu ve vybraném podniku

Creating a Business Plan in a Selected Company

Student: Jakub Špaček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Otto Tyrlik, CSc.

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student:

Jakub Špaček

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

**Tvorba podnikového plánu ve vybraném podniku
Creating a Business Plan in a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodický postup při tvorbě podnikového plánu
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza systému plánování ve vybraném podniku
5. Návrhy a doporučení ke zvýšení úrovně podnikového plánování
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management - integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, J.; SOUČEK, Z. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

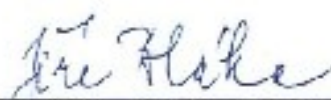
GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1999. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Otto Tyrlik, CSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Mistopřísežné prohlášení

Mistopřísežně prohlašuji, že bakalářskou práci na téma "Tvorba podnikového plánu ve vybraném podniku." jsem vypracoval samostatně za použití literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu.

V Ostravě dne 10. 5. 2013


.....
Jakub Špaček

Poděkování

Rád bych vyjádřil velké poděkování svému vedoucímu Ing. Ottovi Tyrlikovi, CSc. za vedení, odborné rady a důležité připomínky, kterými přispěl k vytvoření této bakalářské práce. Dále bych na tomto místě chtěl poděkovat celé mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Metodický postup při tvorbě podnikového plánu	4
2.1 Základní charakteristika podnikového plánování.....	4
2.2 Cyklus podnikového plánování	5
2.3 Typy plánů.....	7
2.4 Podniková strategie.....	11
2.5 Finanční plány	12
2.6 Rozpočty.....	14
2.6.1 Členění rozpočtů.....	14
2.6.2 Metody tvorby rozpočtů	15
2.6.3 Sestavení podnikového rozpočtu	16
2.6.4 Kontrola plnění rozpočtu.....	17
2.7 SWOT Analýza.....	17
3. Charakteristika vybraného podniku	19
3.1 Základní informace.....	19
3.2 Předmět podnikání.....	19
3.3 Akcionáři a jednatelé společnosti	20
3.4 Vývoj společnosti	20
3.5 Reference	22
4. Analýza systému plánování ve vybraném podniku	24
4.1 Analýza podnikového plánování pomocí interních dokumentů	24
4.2 SWOT Analýza.....	37
4.2.1 Grafické vyjádření nalezených faktorů rozdělených do jednotlivých skupin SWOT analýzy	37
4.2.2 Rozbor nalezených faktorů SWOT analýzy	38
5. Návrhy a doporučení ke zvýšení úrovně podnikového plánování	41
6. Závěr	43
Seznam použité literatury	44

Seznam zkratek	45
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	46
Seznam příloh.....	47

1. Úvod

Primárním cílem každé obchodní společnosti je dosažení podnikatelského úspěchu, toho však nelze dosáhnout bez efektivního podnikového plánování. Plánovací proces patří mezi klíčové manažerské funkce a dotýká se všech oborů a aspektů organizace. Podnikové plánování se tedy koncentruje na rozvoj strategie společnosti, ve které jsou zohledněny její silné stránky, jež ji mají dovést ke stanovenému cíli, v kontextu příležitostí a hrozeb prostředí, které společnost obklopuje.

Tématem této bakalářské práce je tvorba podnikového plánu. Společností, kterou podrobím analýze, je STZ-servis a.s.

Cílem mé bakalářské práce je analyzování tvorby podnikového plánu společnosti STZ-servis a.s. a na základě této analýzy budou podány návrhy, které mají zlepšit úroveň plánování v této firmě.

V teoretické části dojde nejdříve k nastínění metodického postupu při tvorbě podnikového plánu, kde budou prezentovány základní charakteristiky podnikového plánování, typy plánů z pohledu managementu, časového a věcného hlediska, podnikové strategie či finanční plány. Podrobněji se zaměřím na oblast rozpočtů a SWOT analýzy, a to z důvodu pozdějšího využití v oblasti analýzy společnosti.

V praktické části dojde nejprve k představení společnosti STZ-servis a.s. Budou popsány základní informace, předmět podnikání a vývoj společnosti. Poté přistoupím k samotné analýze způsobu, jakým probíhá plánování v této společnosti. V tomto bodě dojde k využití poznatků z teoretické části. Analýzu následně popíši na základě výkazů zisku a ztráty, rozborů hospodaření a výročních zpráv společnosti. Poté bude sestavena a vyhodnocena SWOT analýza. Na základě výsledků analýzy systému plánování a výsledků SWOT analýzy budou podány návrhy a doporučení, které mohou následně vést ke zvýšení úrovně podnikového plánování.

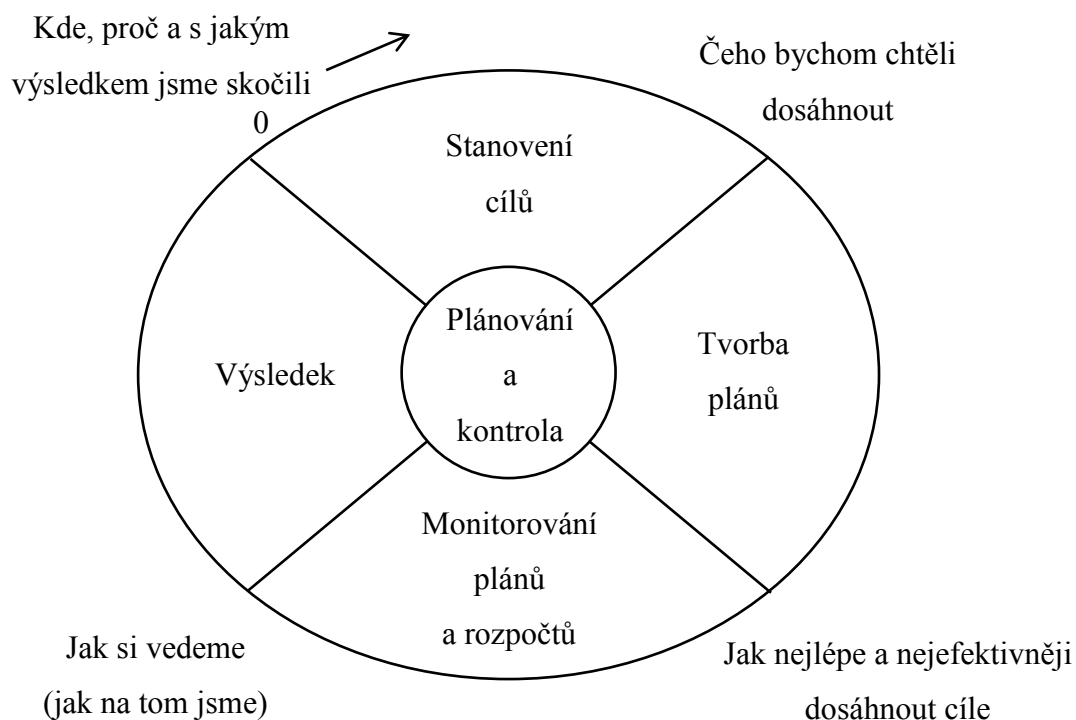
2. Metodický postup při tvorbě podnikového plánu

2.1 Základní charakteristika podnikového plánování

Plánování, jako mnoho jiných ekonomických činností, prochází několika stádii vývoje. Každé toto stadium je specifické a v celkovém procesu podnikového plánování zaujímá svou podstatnou roli. V žádné odborné literatuře není však uvedeno ani jinak přesně stanoveno, z kolika jednotlivých fází by se měl proces plánování sestávat. Vše je totiž závislé na mnoha rozličných faktorech, jako jsou např. velikost podniku, obor podnikání, odvětví, ekonomická situace, a další (Žůrková, 2007).

Lze však vyčlenit čtyři základní fáze plánovacího procesu:

obr. 2.1. Jednotlivé fáze plánovacího procesu



Zdroj: Žůrková (2007, s. 12)

Kvůli dobrému pochopení jednotlivých fází je nezbytné postupné zodpovězení zásadních otázek a na základně získaných odpovědí dochází k postupnému vytváření samotného plánu. Primární přípravná fáze má podobu analýzy, dále postupujeme ve směru hodinových ručiček od 0 a pokračujeme a jednotlivými fázemi procházíme následovně:

Sběr informací a podkladů a provedení analýzy jednotlivých ovlivňujících faktorů:

1. Stanovení cílů a návrh řešení

Otázka: Čeho bychom chtěli dosáhnout

2. Tvorba plánů

Otázka: Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle?

3. Monitorování plánů a rozpočtů

Otázka: Jak si vedeme? Jak na tom skutečně jsme?

4. Výsledek

Otázka: Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili?

V praxi samozřejmě dochází k prolínání jednotlivých fází. Je však nezbytné klást velký důraz na provádění zpětné kontroly, než dojde k překročení do další fáze. Za pomoci této kontroly dochází ke zmenšení dopadu případných chybných rozhodnutí (Žůrková, 2007)

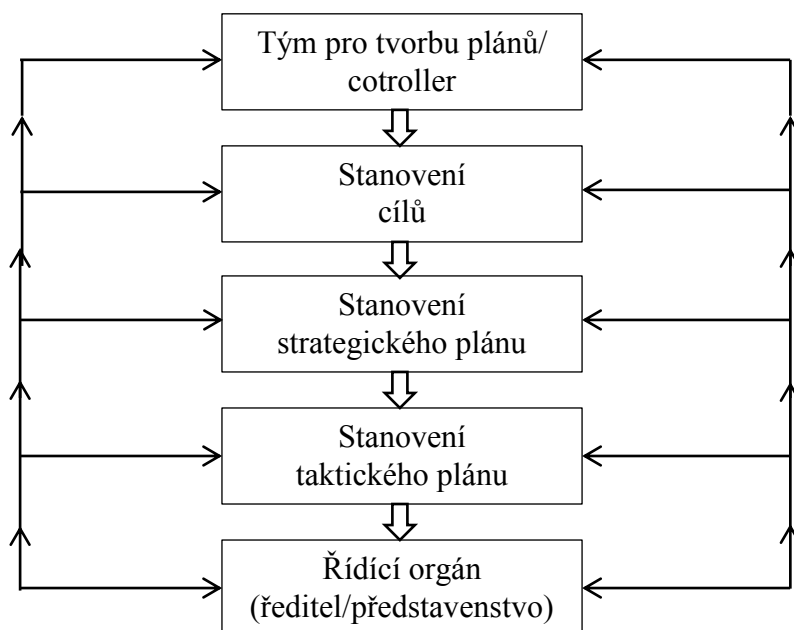
2.2 Cyklus podnikového plánování

Uzavřený cyklus podnikového plánování se týká jak nadnárodních společností, tak i malých soukromých firem. Liší se samozřejmě objemem jednotlivých fází a další rozdíl nastává při nutnosti modifikace plánu. V tomto případě se dostáváme do závislosti na velikosti podniku a jeho potřebách.

Nezbytná je uzavřenost celého tohoto cyklu, kdyby došlo k vynechání některé fáze nebo zpětné vazby, která se týká kontroly a stanovování odchylek, došlo by k přerušení spojitosti procesu a další práce se získanými výsledky by byla mnohem složitější a její

vypovídací schopnost by byla mnohem menší. Jednotlivé fáze kontroly musí být aplikovány po každém dílčím kroku, aby se co nejvíce předcházelo a zamezilo případným ztrátám jak finančním, tak i časovým, jež by mohly nastat v případě špatně zvolených postupů (Žůrková, 2007).

obr. 2.2. Úrovně uzavřeného cyklu firemního plánování



Zdroj: Žůrková (2007, s. 13)

Tým pro tvorbu plánů

Jelikož úspěšnost procesu plánování je z velké míry odvislá na získaných primárních informacích, jejich kvalitě a adekvátnosti, je nezbytné pečlivě volit jednotlivé členy účastníci se cyklu plánování. Velikost plánovacího týmu bude opět odvislá od velikosti společnosti a její struktury. V případě malé soukromé firmy, které má většinou pouze jednostupňové vedení a ekonomické služby si najímá externě, se bude jednat o „tým“ tvořený pouze jednou osobou a to zpravidla majitelem a manažerem firmy v jedné osobě.

Naopak při podrobnějším náhledu do plánovacího cyklu většího podniku, jehož organizační struktura má více vrstev a podnik obsahuje rovněž několik samostatných oddělení, měl by v týmu být zastoupen kromě controllera či ekonoma také vyšší a střední management, např. zástupci jednotlivých oddělení jako výroba, logistika, nákup, prodej, marketing a samozřejmě také účetní oddělení. Jednotliví členové týmů poté budou mít své

odlišné funkce. Vyšší a střední management bude zapojen do tvorby firemní strategie, cílů, úkolů a taktice vedoucí k jejich naplnění.

Ke koordinování a dohlížení na jednotlivé činnosti by měla být v podniku určena právě osoba controllera. Výstupem procesu plánování by měl být srozumitelný a smysluplný podklad, který bude dále sloužit pro tvorbu rozpočtu, tzn. přeměnu plánů do finanční podoby. Pro firemní ale i ostatní typy plánů, pro jejich správnost a kvalitu je nezbytné, aby byly výsledkem týmové práce všech zainteresovaných a zodpovědných osob (Žůrková, 2007).

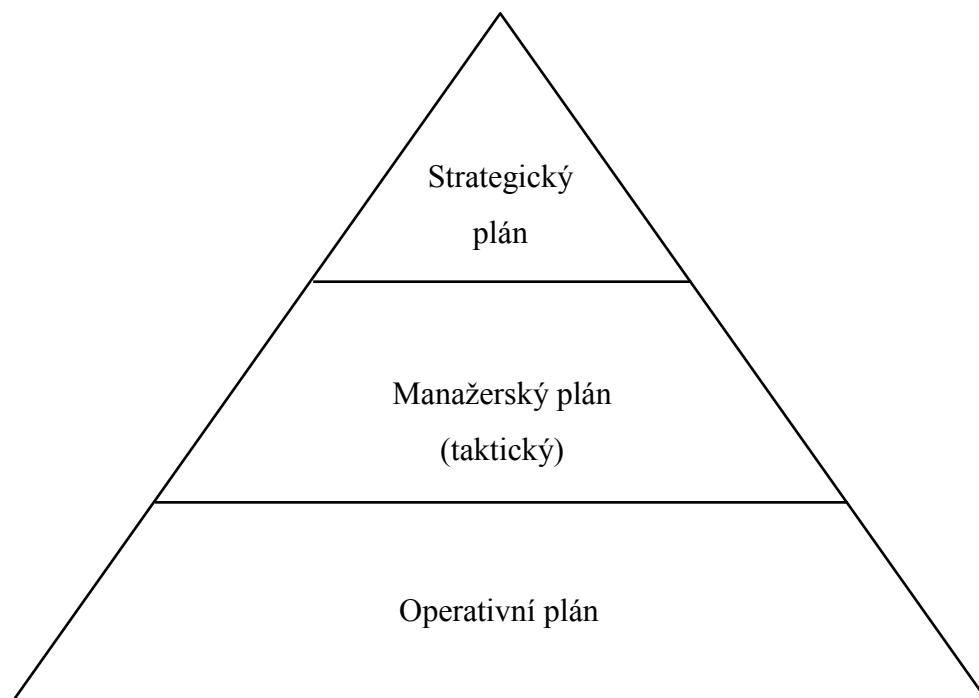
2.3 Typy plánů

Plány mohou být členěny z několika hledisek. Žůrková (2007) rozděluje plány z hledisek:

Plány z pohledu managementu

Z pohledu managementu je možno rozdělit plány do třech základních úrovní. Přičemž každá tato úroveň je součástí kompletního procesu podnikového plánování.

obr. 2.3. Tři základní úrovně plánů z pohledu managementu



Zdroj: Žůrková (2007, s. 21)

Strategický plán – se zabývá všeobecnými otázkami řešící budoucnost podniku a způsoby, pomocí nichž je podnik schopen reagovat na nutnost potřebných změn.

Řadíme sem:

- velikost podniku
- finanční strukturu podniku
- produktové rozpětí
- rozvoj, výzkum a vývoj
- technologie
- investice

Manažerský (taktický) plán – pomocí něj je strategický plán zaváděn do praxe. Velmi často se zabývá změnou v plánování zdrojů a jejich relokačí, které mají vést k dosažení strategických cílů.

Manažerský plán se může zaměřovat na:

- rozvoj nových odbytišť
- vzdělávání, trénink zaměstnanců
- plánování a organizování aktivit

Operativní plán – zabývá se nejpodrobnějšími úrovněmi plánů. Soustřeďuje se na bezproblémový chod každodenních procesů ve firmě. Operativní plány jsou využívány ve všech oblastech a na všech úrovních firmy.

Operativní plány mohou mít podobu:

- mzdového plánování
- plánu výroby
- kontroly skladu

obr. 2.4. Rozdíly mezi jednotlivými plány

	Strategické plánování	Manažerské plánování	Operativní plánování
Časový horizont	Dlouhodobější – obvykle delší než 1 rok a více	Obvykle do 1 roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční...)
Hlavní důraz	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Naplánování, jak strategii implementovat v praxi	Plánování denních podnikových operací
Nejistota	Velmi vysoká	Střední	Nízká
Detailní úroveň/rozpracovanost	Pouze globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
Šíře obsahu	Velmi široká	Zaměření na detailnější plánování dané strategie	Velmi specifická
Plánovací metody	Většinou nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW)
Možnost vyhodnocení a změny plánů	Poměrně složité a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj: Žůrková (2007, s. 22)

Plány zohledňující časové hledisko

Dlouhodobé plány – jsou sestavovány na dobu 3-10 let, jedná se o plány vycházející z předpovědi budoucího vývoje společnosti jako celku. Jsou málo podrobné, ale zároveň dostatečně pružné.

Střednědobé plány – jsou sestavovány na období 1-3 let a vycházejí z dlouhodobých plánů. Jsou však mnohem detailnější a zároveň už nejsou do takové míry flexibilní. Již se nezaobírají společností jako celkem, ale věnují pozornost jednotlivým oblastem podnikání – marketing, výroba, zásobování, prodej atd.

Krátkodobé plány – bývají formovány na období maximálně dvou let. Jedná se o plány, které detailně rozepisují operace pro jednotlivá pracoviště. Jsou zde uvedeny konkrétní úkony jednotlivých pracovišť a to včetně časového řádu vyhrazenému k jejich splnění.

Řadíme sem plány:

- roční
- čtvrtletní
- měsíční
- týdenní
- denní
- hodinové

Všechny tyto plány jsou koncipovány jako klouzavé. To znamená, že jsou přesné pouze v prvních fázích plánovacího období. V dalších etapách plánovacího období jsou zpřesňovány na základě výsledků, kterých bylo dosaženo v přechozích fázích.

Plány zohledňující věcné hledisko

- plán investic: sem řadíme příjmy a výdaje spojené s nákupem a prodejem dlouhodobého majetku
- plán zásobování
- plán prodeje (výroby, služeb): ten udává předpoklad očekávaných tržeb
- plán práce
- plán výzkumu a vývoje
- plán finanční

2.4 Podniková strategie

Dedouchová (2001, s. 1) píše: „Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici tradiční definice strategie podniku však tvrdí, že tento tzv. plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů.“

Dedouchová (2001, s. 1) dále říká: „Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů, nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“

Strategie podniku je tedy nezbytná pro vytváření jednotlivých plánů. Tento proces se sestává z několika kroků. Dle Bowmana (1996) může mít následující podobu.

Proces podnikového plánování

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Stanovení cílů | Vyjasnění podnikových cílů
Stanovení hierarchie cílů |
| 2. Analýza rozdílů | Předpověď budoucího výkonu na základě
nynějších strategií
Identifikace rozdílů mezi předpověďmi a cíli
Zhodnocení vnějšího prostředí
Zhodnocení vnitropodnikového prostředí |
| 3. Strategické zhodnocení | Identifikace konkurenční výhody
Nová definice cílů na základě informací z třetí
ruky
Vytváření strategických alternativ |
| 4. Formulace strategie | Vyhodnocení strategických alternativ
Strategické rozhodnutí |

Během procesu podnikového plánování je prvotním krokem vyjasnění podnikových cílů a jejich hierarchie. Tento krok tedy určuje, čeho chce firma během svého působení dosáhnout. Pro vyjasnění a stanovení podnikových cílů je vhodné použít metodu SMART (S- konkrétní M- měřitelný A- dosažitelný R- odpovídající T- ohraničený v čase). Tato metoda nám napomáhá při hodnocení kvality stanovených cílů.

Zhodnocení prostředí, ve kterém se společnost rozhodla podnikat je dalším důležitým krokem. Za pomoci externí analýzy dochází k nalezení možných příležitostí a případných hrozeb pro společnost. Tato analýza rozděluje okolí na mikrookolí, které bezprostředně obklopuje podnik a makrookolí, které je společné pro všechny podniky. Pro analyzování mikrookolí se používá Porterův model, který se skládá z pěti základních konkurenčních sil (konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituty, nová konkurence) a odkrývá potencionální příležitosti a případné hrozby.

Při analyzování makrookolí je využívána metoda PEST (P - politicko – legislativní faktory E - ekonomické faktory S - sociálně – kulturní faktory T - technologické faktory). Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na proces plánování.

Následuje zhodnocení silných a slabých stránek podniku, které provedeme pomocí interní analýzy. Pro společnost je nejdůležitější najít přednosti a případné příležitosti, kterými se odliší od konkurence a pomocí nichž bude moci dosahovat větších zisků. Pozornost by měla být také věnována minimalizaci slabých stránek a případných hrozeb. Za pomoci SWOT analýzy tedy identifikujeme silné a slabé stránky společnosti a srovnáváme je s vlivy působícími v okolí podniku, což jsou vlastně potencionální příležitosti a hrozby. Po sloučení těchto faktorů dostaneme určitý podklad pro určení strategie společnosti.

Po určení strategie zbývá poslední krok, kterým je její realizace. Během procesu realizace dochází k sestavování příslušných plánů a rozpočtů (Bowman, 1996).

2.5 Finanční plány

Podle Grünwalda (1999) je finanční plánování konkrétní rozhodování, jakým způsobem bude firma financována (odkud bude získáván kapitál), jak budou vkládány finanční zdroje do

výnosného majetku a jakým způsobem bude hospodařit s financemi. Soustřeďuje se na dosažení finančního cíle, kterým je maximalizace tržní hodnoty společnosti, resp. maximalizace tržní ceny akcií u akciové společnosti. Výstupem finančního plánování je finanční plán. Finanční plány se dále dělí na dlouhodobé finanční plány, které jsou zpravidla vytvářeny na dobu 2-5 let. Tyto plány se zabývají dlouhodobými zdroji a dlouhodobými potřebami. Na základě cílů stanovených v dlouhodobém finančním plánu se poté vytvářejí krátkodobé finanční plány, které jsou určeny na dobu kratší jednoho roku. Krátkodobé finanční plány se zabývají běžnou hospodářskou činností, plánováním peněžních příjmů a výdajů a také zajišťováním krátkodobých externích zdrojů financování a především v návaznosti na zajištění likvidity společnosti.

Finanční plán je nezbytnou součástí strategického ale i taktického plánu podniku. Udává pomocí peněžních hodnot vzájemné propojení vstupů, jejich přeměn a výstupů. Jedná se o prostředek finančního plánování, který by měl obsahovat veškerá podniková očekávání, ale také všechny možné potenciální problémy. K realizování finančního plánu dochází pomocí rozpočtů, které řadíme k nástrojům operativního řízení.

Sestavování finančního plánu musí dodržovat určité **zásady finančního plánování**, aby byla zachována reálnost hodnot, které jsou v tomto plánu uvedeny. Mezi tyto zásady řadíme:

- **systematičnost** – jedná se o systematické sledování specifického základního cíle, za který zde považujeme maximalizaci tržní hodnoty společnosti, jemuž musí podléhat i další cíle jako jsou např. maximalizace zisku a ostatních interních finančních zdrojů, udržování určité výše likvidity apod.
- **úplnost** – klade důraz na nutnost zahrnutí všech činností a všech možných faktorů do procesu plánování
- **přehlednost** – vyplývá z požadavku na snadnou operativnost při jeho vyplňování i následné kontrole jeho plnění
- **periodičnost** – vychází ze sestavování plánu v pravidelných, opakujících se, po sobě jdoucích obdobích
- **pružnost** – představuje možnost aktualizace plánovaných hodnot i v průběhu plánovaného období
- **klouzavost** – plánovací horizont nového finančního plánu by měl alespoň zčásti překrývat plánovaný horizont předchozího finančního plánu

Během procesu finančního plánování je nutné rozlišit účetní výkazy a manažerské výkazy. V účetních výkazech najdeme výsledky hospodaření v uplynulém období a jsou předkládány finančním úřadům, majitelům, akcionářům, investorům, bankách či věřitelům. Zatímco manažerské výkazy (plánová rozvaha, plánová výsledovka, plánový cash-flow a rozpočty) slouží vedoucím pracovníkům ke strategickému rozhodování (Grünwald, 1999).

2.6 Rozpočty

Jak již bylo uvedeno, rozpočty zprostředkovávají realizaci finančního plánu a řadíme je k nástrojům operativního řízení. V porovnání s finančním plánem jsou podrobnější a zaměřují se na kratší časový úsek. Rozpočty jsou sestavovány příslušnými vedoucími pro danou oblast plánování (Grünwald, 1999)

2.6.1 Členění rozpočtů

Dle Grünwalda (1999) můžeme rozpočty dělit podle různých hledisek. Z časového hlediska jsou to:

Dlouhodobé rozpočty – rozpracovávají podrobněji cíle zakotvené v dlouhodobém finančním plánu, řadíme sem:

- Investiční rozpočet
- Rozpočet nákladů na vývoj a výzkum
- Kapitálový rozpočet

Krátkodobé rozpočty – rovněž nazývané operativní rozpočty, vztahují se ke krátkodobému finančnímu plánu. Jsou nástrojem operativního řízení podniku a můžeme je dle úrovně řízení dále rozdělit:

- Podnikové rozpočty
- Vnitropodnikové rozpočty

Dle jiných kritérií jsou to:

Odpovědnostní rozpočty – úkoly jsou stanoveny podle odpovědných středisek nebo osob

Běžné rozpočty – zabývají se rozpočtováním běžné provozní činnosti

Funkční (programové) rozpočty – týkají se jednotlivých činností podniku. Dají se dále rozdělit na:

- Rozpočty v oblasti odbytu (r. prodeje, zásob, prodejní a odbytové režie)
- Rozpočty v oblasti výroby (r. výrobní, přímého materiálu, přímých mezd)
- Rozpočty v oblasti obslužných činností (r. správní režie, investičních výdajů)

Jednotlivé rozpočty funkčních oblastí jsou poté sestavovány do souhrnného podnikového rozpočtu, který je tvořen:

- Rozpočetní výsledovkou
- Rozpočetní rozvahou
- Rozpočtem peněžních toků

2.6.2 Metody tvorby rozpočtů

Podle Grünwalda (1999) lze při sestavování rozpočtů použít několik různých forem provedení.

Pevné rozpočty – slouží pouze pro jednu variantu plánu výkonů, nerozlišují variabilní a fixní složky nákladů. Rozpočet je sestavován na celé rozpočtové období, což ztěžuje průběžnou kontrolu úkolů.

Variantní rozpočty – je zpracováno více variant budoucího vývoje. Vychází z rozlišení fixních a variabilních nákladů. Je zde možnost průběžné aktualizace, protože rozpočet je zpracován na kratší období.

Přírůstková (indexní) metoda – základem jsou dosažené výsledky předchozího období. Tyto výsledky jsou následně upravovány o určitý procentní podíl. Ten je určen na základě očekávaných změn v oblasti cen i objemu činnosti. Tato metoda je hojně využívána

především kvůli její jednoduchosti. Může být však velmi nepřesná, pokud došlo v minulosti ke špatnému hospodaření, může se tento nedostatek projevit i v rozpočtu na další období.

Rozpočtování s nulovým základem (Zero Based Budgeting) – zabývá se hodnotami z činností, které bude podnik teprve vykonávat, nikoliv hodnotami dosaženými v minulém období. Dochází k revidování všech složek rozpočtu, zdali jsou pro podnik potřebné či nikoliv. Hledají se nová efektivní a optimální využití podnikových zdrojů. Využití především v oblastech, které se netýkají nákladů výroby (marketing, výzkum a vývoj). Její nevýhodou je časová náročnost a obtížnost.

Klouzavý rozpočet (Rolling Budgets) – při využití této metody dochází k průběžné aktualizaci následujícího rozpočtového období. Využívá se v případech, kdy nelze budoucí náklady přesně odhadnout.

Limitní rozpočty – tyto rozpočty mývají pevně stanovenou úroveň cílových hodnot, kterou nelze překročit. Jsou využívány v období finanční tísně, nebo u výdajů na reprezentaci.

Indikativní rozpočty – jejich výše je závislá na dosažení jiné důležité veličiny. Jejich výhodou je zejména motivační efekt.

Odborný odhad – využívá se v případě, když je obtížné použití přesnějších metod výpočtu režijních nákladů

2.6.3 Sestavení podnikového rozpočtu

Sestavení rozpočtu může probíhat dvěma způsoby:

Metoda **zdola nahoru** (bottom-up) vychází od nejnižší vnitropodnikové úrovně a rozpočty jsou zde nejpodrobnější. Následně dochází k předávání do vyšších úrovní a dochází k jejich souhrnu. Výhoda toho postupu spočívá v dokonalé znalosti potřebných úkolů, které mají být splněny, nositeli rozpočtu. Tato metoda se však může projevit jako nevýhodná a to v případě, že souhrn jednotlivých rozpočtů není v souladu s dlouhodobými cíli podniku.

Metoda **shora dolů** (top-down) představuje situaci, kdy jsou rozpočty stanoveny vrcholovým vedením, a nižším úrovním řízení podniku jsou předloženy pouze jako úkol ke splnění. Výhodou této metody je spojitost celé soustavy rozpočtů. Nevýhodou této metody může být odtažitý přístup příslušných manažerů, kteří nedostali možnost se na sestavení rozpočtu podílet a také nedokonalé znalosti vrcholového vedení pro jednotlivé úkoly.

2.6.4 *Kontrola plnění rozpočtu*

Kontrolní proces je nezbytnou součástí celého procesu plánování. Poskytuje nám zpětnou vazbu, díky níž vidíme, jak je nebo není pro nás plánování užitečné. Kontrola by měla splňovat určité funkce. Dle Eschenbacha (2000) jsou to tyto tři:

- **funkce sledování** – získání informací o realizovaných skutečných veličinách
- **funkce posuzování** – zhodnocení skutečných veličin podle dohodnutého cíle (přepočtené plánové, resp. cílové veličiny), aby došlo v budoucnu k jejich zesílení žádoucím způsobem chování, popř. pomocí příslušných opatření
- **funkce prevence** – předcházení případným nedostatkům

2.7 *SWOT Analýza*

Vysekalová (2006) popisuje SWOT analýzu jako v současnosti často používanou metodu, sloužící k celkovému zhodnocení východisek podniku. Tato metoda vychází z anglického Strengths – Weaknesses and Opportunities – Threats Analysis. Jedná se tedy o metodu založenou na analýze silných a slabých stránek podniku, jeho možných příležitostí, ale také hrozeb a rizik.

Analýza vnitřního prostředí firmy – silné a slabé stránky (S/W)

Vašítková (2008, s. 62) píše: „Analýza S/W je tvořena analýzou externího mikroprostředí a interního mikroprostředí firmy.“

Do externího mikroprostředí můžeme zahrnout zákazníky, dodavatele, konkurenci a veřejnost. Interní mikroprostředí je poté tvořeno výrobními, technologickými a finančními podmínkami, které se v dané společnosti nacházejí, a které jsou určující pro rozmezí možností, v němž se může činnost firmy pohybovat. Významný podíl na určení silných a slabých stránek podniku má realizovaná marketingová činnost, která se projevuje jednotlivými prvky marketingového mixu (Vašítková 2008)

Vašítková (2008, s. 63) uvádí: „Každá firma má svá vlastní specifika, která pro ni v dané situaci mohou být silnou či slabou stránkou, a je proto na vedoucích pracovnících, aby dokázali svou situaci jak správně analyzovat, tak i dobře vyhodnotit. Samozřejmě, že takto

provedená analýza není samoučelná, ale měla by být podkladem pro další strategická rozhodování.“

Každý nalezený faktor, ať už se jedná o silnou či slabou stránku firmy, by měl být posouzen podle toho, zda se jedná o faktor rozhodující, marginální (limitující) či neutrální. Významnost jednotlivých nalezených faktorů silných a slabých stránek je možno posuzovat z hlediska celkové důležitosti pro podnik jako celek, nebo z hlediska konkrétní obchodní příležitosti. Vyhodnocování silných stránek podniku se provádí obdobně jako vyhodnocování příležitostí a rizik a to prostřednictvím matic. Účelem jak u hodnocení silných stránek, tak i při hodnocení slabých stránek je najít spojitost mezi důležitostmi těchto stránek a jejich efektem na chod společnosti. Existují však i jiná hodnocení silných a slabých stránek než pomocí těchto komplexních kritérií. Příkladem může být matice vztahu vysokých a nízkých úrovní závažnosti a výkonnosti u komplexních kritérií.

Analýza vnějšího prostředí firmy – příležitosti a hrozby (O/T)

Vašítková (2008, s. 58) říká: „Vlastní postup analýzy SWOT vychází nejprve ze zkoumání vnějšího (externího) prostředí, které firmu obklopuje. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovanými faktory a vlivy. Strukturu tohoto vnějšího prostředí tvoří makroprostředí, které je složeno z následujících složek: přírodního prostředí, ekonomického prostředí, politického a legislativního prostředí, demografického, technologického, kulturního a sociálního prostředí a vlivů globálního prostředí.“

Analýza makroprostředí má za cíl především nalézt možné příležitosti, na kterých by bylo možno uplatnit strategické aktivity dané firmy a určit možná rizika a hrozby, jimž společnost čelí. Po analyzování příležitostí a rizik pro danou firmu se přistupuje ke zhodnocení nalezených příležitostí a hrozeb a to prostřednictvím matic, které obsahují čtyři kvadranty. Matice příležitostí hodnotí spojitost mezi atraktivitou těchto příležitostí a pravděpodobností jejich úspěchu. Zatímco u matice rizik (hrozeb) hledáme spojitost mezi jejich závažností a pravděpodobností jejich výskytu (Vašítková, 2008)

Celkového vyhodnocení SWOT analýzy můžeme poté docílit pomocí párového srovnávání, tzv. plus/minus matice. V současnosti se jedná o jeden z nejčastěji používaných způsobů pro využití výsledků SWOT analýzy. A to zejména proto, že na jejím základě může společnost zvolit vhodnou obchodní strategii. Její velkou předností je možnost určení priorit strategických postupů podniku vytvořením pořadí nalezených silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb (Vašítková, 2008).

3. Charakteristika vybraného podniku

3.1 Základní informace

Obchodní firma: STZ-servis a.s.

Právní forma podnikání: Akciová společnost

Datum zápisu: 15. 7. 1994

Sídlo: Lípa nad Dřevnicí 280

PSČ: 763 11

Identifikační číslo: CZ 607 15 189

Základní kapitál: 3 000 000,- Kč (30 ks akcií ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč)

3.2 Předmět podnikání

- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Zpracování gumárenských směsí
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní předmět činnosti:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pronájem movitého a nemovitého majetku
- zprostředkovatelská činnost
- silniční motorová doprava
- vulkanizace
- pneuservis
- výroba a montáž mechanických součástí dopravníků

3.3 Akcionáři a jednatele společnosti

Jediným akcionářem společnosti je:

EUROBELT, a.s.

84101 Bratislava, Polianky 41

Slovenská republika

Identifikační číslo: 357 87 791

Společnost EUROBELT, a.s. je tedy vlastníkem všech 30 ks akcií ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč.

Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti předseda představenstva. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému, nebo jinak vyznačenému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis předseda představenstva. Předsedou představenstva je pan Ing. Lumír Vařecha, narozen 27.11.1965, bydlištěm Dřevohostice, Lapač 388, PSČ 751 14. Jeho funkce předsedy představenstva resp. jednatele vznikla dne 31. ledna 2002.

3.4 Vývoj společnosti

Firma STZ-servis byla založena 15. 7. 1994 jako společnost s ručením omezeným, sídlila ve Zlíně na ulici Příkré 2295 a provozovna se nacházela na adrese tř. T. Bati 3692. Objektem jejich obchodní činnosti se staly dopravní pásy. Výrobcem a dodavatelem těchto dopravních pásů byla slovenská společnost MATADOR a.s. Púchov. Po splnění náročných kritérií se STZ-servis s r.o. stává výhradním zástupcem společnosti MATADOR a.s. Púchov pro oblast prodeje a servisu dopravních pásů na Moravě.

Společnost STZ-servis s.r.o. se tedy nezabývala pouze dodávkami dopravních pásů, ale poskytovala i servisní služby (např. spojování pásů, údržba pásů, pogumování válců). Jelikož se společnost na trhu uchytila a její vývoj měl rostoucí tendenci, vedení společnosti se rozhodlo založit servisní středisko v Paskově, jenž se nachází v areálu firmy BIOCEL a.s., která se stala významným a pravidelným odběratelem nabízených služeb. Středisko v Paskově

bylo založeno v roce 1995 a to hlavně za účelem pokrytí průmyslového regionu severní Moravy a Slezska. Jednalo se zejména o servis dopravních pásů.

Kvůli rostoucímu objemu činnosti a rozšiřování nabídky zboží, zejména pneumatik, rovněž od výrobce MATADOR a.s. Púchov, bylo nezbytné rozšířit také zázemí společnosti. Stávající prostory byly již nedostatečné. Proto byla v roce 1996 zahájena výstavba vlastního sídla v průmyslové zóně v Lípě nad Dřevnicí nedaleko Zlína. Výstavba byla dokončena koncem roku 1997. V novém sídle společnosti se nacházely administrativní prostory, výrobně servisní hala, zděný sklad dopravních pásů a pneumatik, prodejna zboží pro motoristy a také pneuservis.

V dalším roce došlo k navázání obchodních vztahů s dánským dodavatelem a nabídka dopravních pásů se rozšířila o pásy z PVC.

Během roku 1999 se pokračovalo v rozšiřování sortimentu zboží. Jednalo se zejména o nový prodej směsi na výrobu teplých protektorů opět od výrobce MATADOR a.s. Púchov. Oproti roku 1998 došlo k poklesu obrátu zejména z důvodu stále silnější konkurence v oblasti prodeje gumotextilních dopravních pásů (fy Sava, Dunlop a další). Naopak více se začaly prodávat dopravní pásy z PVC a PU dovážené z Dánska od fy POLYMAX A/S. Jejich prodej byl oproti roku 1998 zvýšen pětinasobně. O tyto byl zájem zejména v potravinářském průmyslu pro jejich vysokou kvalitu.

Nadále byl velký zájem o servisní služby, které se pochopitelně rozšířily i na opravy PVC a PU dopravních pásů, na které bylo zakoupeno speciální vybavení.

Rok 2001 se nesl ve znamení reorganizace společnosti. Prvotní společník Select International a.s. poskytl za úplaty svůj podíl tvořící 100% dvěma novým společníkům. Byli to pánové ing. Lumír Vařecha (70% podílu) a Radomír Kusák (30% podílu). Po společné dohodě nových společníků došlo k přeměně společnosti s ručením omezeným na společnost akciovou a to podle Obchodního zákoníku § 69d. Prvním krokem bylo stanovení počáteční mezitímní účetní uzávěrky k datu 31. 5. 2001. Došlo sice k ocenění společnosti, ale v roce 2001 ještě nebyla dokončena celková transformace na akciovou společnost.

K celkové přeměně na akciovou společnost tedy došlo až v následujícím roce a to konkrétně k datu 31. 1. 2002.

Rok 2004 znamenal pro společnost další úspěšné období. Protože v posledních letech se stává kvalita jedním z rozhodujících faktorů, společnost STZ-servis a.s. se proto rozhodla k zavedení a používání systému řízení jakosti. Ke dni 5. 8. 2004 byl firmě STZ-servis a.s. udělen certifikační organizací TUV CZ certifikát č. 0911 - 1 dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Jednalo se o následující obory:

- prodej dopravních pásů, pneumatik, hadic a příslušenství dopravních pásů
- úprava a komplexní servis dopravních pásů
- pneuservis

Společnost se postupně propracovala do pozice jedné z největších firem působících v oblasti prodeje a servisu dopravních pásů na Moravě. Pro získání ještě větší klientely došlo v roce 2006 ke zřízení nového střediska v Jihlavě, které se zaměřilo především na servis dopravních pásů v oblasti kraje Vysočina.

Rok 2008 přináší další změnu ve vedení společnosti. Dochází ke změně akcionáře společnosti, když jediným akcionářem se stala společnost Eurobelt a.s., Bratislava. Společnost Eurobelt se soustřeďuje na prodej hladkých dopravních pásů, PVC pásů, spojovacího materiálu na dopravní pásy a konstrukčních prvků na dopravníky. Došlo také k zavedení certifikovaného systému řízení kvality, jakožto demonstrace fungujícího systému plnění závazků společnosti vůči zákazníkům.

V tomto roce se společnost STZ-servis a.s. stala i oficiálním distributorem dopravních pásů DERCO. Veškeré aktivity jsou vedeny snahou poskytovat klientům širokou nabídku a vysokou úroveň služeb.

Rok 2009 je poznamenán celosvětovou hospodářskou krizí, která se bezprostředně dotýká i společnosti STZ-servis a.s. Z důvodu nerentabilnosti společnost přistoupila k ukončení činnosti střediska pneuservis a prodeje veškerého sortimentu pneumatik.

3.5 Reference

Společnost STZ-servis a.s. nasbírala za dobu svého působení mnoho referencí. Mezi zákazníky společnosti patří řada předních firem v různých oblastech průmyslu:

- těžební:
 - OKD-OKK a.s, Ostrava
 - Cement Hranice
 - GZ-SAND, s.r.o., Napajedla
 - Českomoravské štěrkovny, a.s., Mokrá
- zpracovatelský:
 - Třidič s.r.o., Paskov
 - Biocel Paskov, a.s.

- ŽDB Bohumín, a.s.
 - KRONOSPAN ČR, spol. s r.o.
 - Strojírny Podzimek, s.r.o.
 - Tondach ČR, s.r.o., Šlapanice
 -
- energetika:
 - ČEZ a.s., Hodonín
 - ČEZ a.s., Dětmarovice

4. Analýza systému plánování ve vybraném podniku

4.1 Analýza podnikového plánování pomocí interních dokumentů

Veškeré informace a data použité v této analýze vycházejí z jednotlivých výkazů a různých dokumentů společnosti STZ-servis a.s. Další důležité informace mi poskytly rozhovory s jednotlivými zaměstnanci podílejícími se na chodu společnosti.

Základním stavebním kamenem plánování ve společnosti STZ-servis a.s. je detailně propracovaný rozpočet nákladů a výnosů. Od roku 2009 se v něm nachází podrobné rozdělení nákladů a výnosů dle jednotlivých druhů činností a to na administrativu, obchod a servis.

Jak bylo výše popsáno, společnost byla založena v roce 1994. Po celou dobu od založení probíhá plánování právě prostřednictvím sestavování rozpočtu nákladů a výnosů. Každým rokem je tento rozpočet důkladněji propracováván. Společnost pro jeho sestavení využívá přírůstkovou (indexovou) metodu tvorby rozpočtu. Podíváme-li se na tento způsob plánování z pohledu managementu, jedná se o manažerské neboli taktické plánování, které se vyznačuje změnou v plánování zdrojů a jejich relokací. Základem rozpočtu jsou dosažené výsledky předchozího období. Tyto výsledky jsou následně upravovány o určitý procentní podíl. Ten je určen na základě očekávaných změn v oblasti cen i objemu činnosti. Tato metoda je hojně využívána především kvůli její jednoduchosti. Může být však velmi nepřesná, pokud došlo v minulosti ke špatnému hospodaření, může se tento nedostatek projevit i v rozpočtu na další období.

Plán rozpočtu nákladů a výnosů na následující období bývá sestavován v měsíci říjnu roku předcházejícího plánovanému období a vždy vychází z hodnot dosažených v minulém období. Jako hlavní cíl si společnost klade každoroční nárůst výnosů alespoň o 5%.

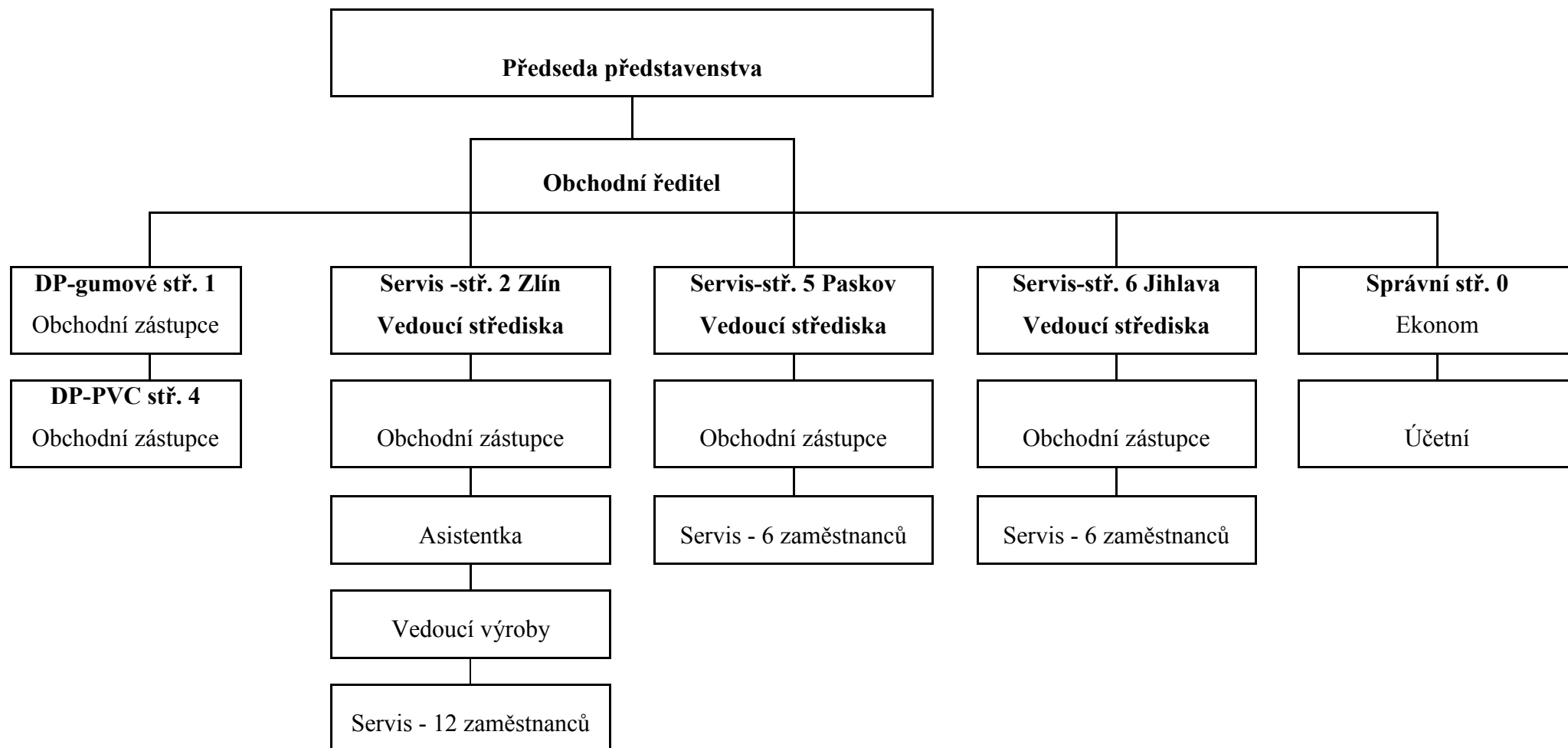
Jak můžeme vidět na obrázku organizační struktury, společnost se v současnosti dělí na 6 středisek. Jsou to:

- 0 – Správa – zahrnuje administrativu
- 1 – DP – gumové dopravní pásy
- 2 – Servis Lípa
- 4 – DP Fabreeka – PVC dopravní pásy
- 5 – Servis Paskov
- 6 – Servis Jihlava

a do roku 2009 to bylo také středisko:

3 – Pneuservis

obr. 4.1. Organizační struktura společnosti STZ-servis a.s.



Pro každé toto středisko bývá vypracován samostatný plán předpokládaných nákladů a výnosů. Sestavování tohoto plánu je založeno na principu účtového rozvrhu. Jedná se tedy o účtové třídy 5 – Náklady a 6 – Výnosy. Na základě jejich dělení jsou dopodrobna sestavovány jednotlivé plány rozpočtů nákladů a výnosů. Navíc od roku 2009, kdy společnost zasáhla ekonomická krize a plnění plánovaných rozpočtů se ukázalo jako nereálné, bylo provedeno rozšíření účtového rozvrhu dle jednotlivých činností, a to právě na administrativu, obchod a servis. Všechny nákladové a výnosové účty jsou tomuto rozdělení přizpůsobeny, což umožňuje velmi detailní sledování jednotlivých druhů nákladů a výnosů. Společnost tedy nepřistupuje k vyhodnocování plnění plánu nejen celkově nákladově a výnosově, ale i v rámci jednotlivých druhů činností A-administrativa, O-obchod, S-servis. V rámci plánování nedochází k sestavování plánů rozvahy a cash flow.

U obchodní činnosti se vyhodnocují výnosy a náklady dle jednotlivého sortimentu zboží, pro které jsou v rozpočtu vytvořeny analytické účty. V tomto případě se jedná asi o 30 analytických účtů pro detailní vyhodnocování rentability prodeje všech druhů zboží.

U servisní činnosti je třídění účtů podobné. Servisní služby jsou rozděleny do 5 skupin dle povahy poskytované služby. Toto podrobné zpracování podnikového rozpočtu umožňuje vyhodnocení rentability dle jednotlivých činností a povahy prodávaného zboží a služeb. Na základě tohoto společnost přistupuje buď k rozvoji, nebo k rušení nerentabilních služeb a prodeje zboží. Důkazem tohoto postupu bylo i zrušení prodeje sortimentu pneumatik a služeb s touto činností souvisejících. Přestože společnost má ve svém majetku velmi dobré vybavení k provozování této činnosti a vlastní budovu pro pneuservis, nedařilo se 3 roky plnit plán výnosů, a proto se společnost rozhodla v roce 2009 tento druh podnikání ukončit.

Na základě rozpočtu je rovněž sledována a vyhodnocována i administrativa. V této činnosti vyšlo najevo, že i zde má společnost nadhodnoceny stavy a z důvodu šetření mzdových nákladů bylo přistoupeno k regulaci počtu zaměstnanců. Došlo k propuštění dvou pracovníků a to fakturantky a recepční. Po následné regulaci se ukázalo, že tento postup přinesl úspory nákladů v činnosti administrativy.

Tab. 4.1. Přehled plánu nákladů a výnosů pro rok 2007 za jednotlivá střediska

2007	Správa - stř. 0	DP - stř. 1	Servis Zlín - stř. 2	Pneuservis - stř. 3	PVC - stř. 4	Servis Paskov - stř. 5	Servis Jihlava - stř. 6	celkem
Spotřeba materiálu	612 000	505 700	4 230 000	84 300	552 000	1 257 600	2 472 332	9 713 932
Spotřeba energie	445 000	0	0	0	0	0	0	445 000
Nákup zboží	0	70 300 000	9 204 000	12 455 000	6 240 000	1 198 576	678 000	100 075 576
Služby-oprava a údržba	200 000	0	216 000	0	0	0	0	416 000
Služby cestovné	108 000	12 000	600 000	0	0	0	156 000	876 000
Ostatní služby	4 622 554	1 197 453	1 630 914	300 684	316 245	639 012	766 468	9 473 331
Osobní náklady	2 803 950	1 061 400	7 212 000	799 440	453 600	2 106 000	5 340 000	19 816 390
Daně	35 500	7 800	60 800	9 600	3 200	20 000	7 200	144 100
Jiné provozní náklady	110 120	0	18 000	0	0	0	0	128 120
Odpisy	0	12 036	144 000	35 748	0	6 456	180 000	378 240
Finanční náklady	433 024	23 044	204 286	32 088	13 678	97 956	0	804 076
Ostatní náklady	0	0	0	0	0,00	0	0	0
Náklady celkem	9 370 148	73 119 433	23 520 000	13 716 860	7 578 723	5 325 600	9 600 000	142 230 765
Vlastní výrobky a služby	0	624 000	16 200 000	169 000	240 000	6 657 000	12 000 000	35 890 000
Zboží	0	82 400 000	13 152 000	14 000 000	8 640 000	0	0	118 192 000
Jiné provozní výnosy	0	0	48 000	0	0	0	0	48 000
Finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy celkem	0	83 024 000	29 400 000	14 169 000	8 880 000	6 657 000	12 000 000	154 130 000
Hospodářský výsledek před zdaněním								11 899 235
Hospodářský výsledek po zdanění								9 638 381
Daň z příjmů								2 260 854

Zdroj: STZ-servis a.s.

Tab. 4.2. Přehled plánu nákladů a výnosů pro rok 2008 za jednotlivá střediska

2008	Správa - stř. 0	DP - stř. 1	Servis Zlín - stř. 2	Pneuservis - stř. 3	PVC - stř. 4	Servis Paskov - stř. 5	Servis Jihlava - stř. 6	celkem
Spotřeba materiálu	1 197 200	644 000	4 822 854	125 400	529 936	1 773 529	2 331 600	11 424 519
Spotřeba energie	401 000	0	0	0	0	30 000	6 000	437 000
Nákup zboží	0	66 700 000	9 710 400	10 879 000	6 522 000	1 921 200	8 298 000	104 030 600
Služby-oprava a údržba	21 900	48 000	300 000	0	0	108 000	78 000	555 900
Služby cestovné	168 000	12 000	444 000	0	0	109 200	180 000	913 200
Ostatní služby	5 768 572	948 636	1 365 806	168 036	310 348	1 104 276	1 060 408	10 726 082
Osobní náklady	4 545 050	813 600	7 196 500	725 550	489 600	3 600 000	4 200 000	21 570 300
Daně	29 600	9 600	19 200	6 000	2 400	16 200	13 800	96 800
Jiné provozní náklady	225 000	0	18 000	0	0	0	0	243 000
Odpisy	19 872	53 568	51 816	26 808	0	14 352	179 304	345 720
Finanční náklady	655 106	24 332	111 024	32 212	13 716	53 243	18 526	908 159
Ostatní náklady	-13 031 300	7 036 902	2 606 260	390 940	781 878	521 253	1 694 070	3
Náklady celkem	0	76 290 638	26 645 860	12 353 946	8 649 878	9 251 253	18 059 708	151 251 283
Vlastní výrobky a služby	0	480 000	21 141 600	170 000	264 000	7 434 000	8 082 000	37 571 600
Zboží	0	79 540 000	11 538 000	12 240 000	9 060 000	3 156 000	11 940 000	127 474 000
Jiné provozní výnosy	0	0	0	0	0	0	60 000	60 000
Finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy celkem	0	80 020 000	32 679 600	12 410 000	9 324 000	10 590 000	20 082 000	165 105 600
Hospodářský výsledek před zdaněním								13 854 317
Hospodářský výsledek po zdanění								11 221 997
Daň z příjmů								2 632 320

Zdroj: STZ-servis a.s.

Tab. 4.3. Přehled plánu nákladů a výnosů pro rok 2009 za jednotlivá střediska

2009	Správa - stř. 0	DP - stř. 1	Servis Zlín - stř. 2	Pneuservis - stř. 3	PVC - stř. 4	Servis Paskov - stř. 5	Servis Jihlava - stř. 6	celkem
Spotřeba materiálu	780 000	5 775 600	6 423 800	82 000	502 940	1 982 840	2 987 360	18 534 540
Spotřeba energie	335 000	0	0	0	0	40 200	14 040	389 240
Nákup zboží	0	59 334 333	6 858 763	2 698 000	7 897 000	2 322 000	13 322 700	92 432 796
Služby-oprava a údržba	90 000	30 000	270 000	0	0	120 000	27 000	537 000
Služby cestovné	100 000	6 000	320 000	0	3 600	120 000	155 880	705 480
Ostatní služby	5 246 688	1 093 421	1 944 163	40 000	170 216	1 218 076	932 726	10 645 290
Osobní náklady	5 717 000	779 850	5 100 330	361 350	502 725	4 001 400	3 298 710	19 761 365
Daně	34 200	19 600	28 200	7 000	3 400	21 100	18 000	131 500
Jiné provozní náklady	130 000	0	60 000	0	0	0	0	190 000
Odpisy	37 284	46 128	32 964	17 868	0	71 280	166 920	372 444
Finanční náklady	308 000	23 400	94 000	24 000	13 300	41 200	27 200	531 100
Ostatní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	12 778 172	67 108 332	21 132 220	3 230 218	9 093 181	9 938 096	20 950 536	144 230 755
Vlastní výrobky a služby	150 000	6 400 000	16 830 000	0	800 000	7 740 000	7 200 000	39 120 000
Zboží	0	67 960 000	10 110 000	3 000 000	9 800 000	3 400 000	17 400 000	111 670 000
Jiné provozní výnosy	0	0	100 000	0	0	0	0	100 000
Finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy celkem	150 000	74 360 000	27 040 000	3 000 000	10 600 000	11 140 000	24 600 000	150 890 000
Hospodářský výsledek před zdaněním								6 659 245
Hospodářský výsledek po zdanění								5 393 988
Daň z příjmů								1 265 257

Zdroj: STZ-servis a.s.

Tab. 4.4. Přehled plánu nákladů a výnosů pro rok 2010 za jednotlivá střediska

2010	Správa - stř. 0	DP - stř. 1	Servis Zlín - stř. 2	Pneuservis - stř. 3	PVC - stř. 4	Servis Paskov - stř. 5	Servis Jihlava - stř. 6	celkem
Spotřeba materiálu	717 400	762 400	1 985 300	0	663 260	1 433 800	2 109 000	7 671 160
Spotřeba energie	395 000	0	0	0	0	37 500	17 040	449 540
Nákup zboží	0	32 976 000	3 327 000	0	6 210 000	1 077 000	7 118 400	50 708 400
Služby-oprava a údržba	60 000	60 000	192 000	0	5 000	60 000	21 000	398 000
Služby cestovné	96 000	6 000	300 000	0	3 000	93 000	135 600	633 600
Ostatní služby	5 369 930	239 400	899 076	0	93 900	627 248	555 184	7 784 738
Osobní náklady	4 418 160	715 560	4 039 360	0	437 656	2 849 256	3 097 512	15 557 504
Daně	27 500	8 300	16 300	0	2 700	12 250	14 220	81 270
Jiné provozní náklady	105 000	0	60 000	0	0	0	0	165 000
Odpisy	139 848	38 700	8 232	8 244	0	12 564	62 520	270 108
Finanční náklady	252 600	15 000	23 040	0	3 600	27 600	27 400	349 240
Ostatní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	11 581 438	34 821 360	10 850 308	8 244	7 419 116	6 230 218	13 157 876	84 068 560
Vlastní výrobky a služby	72 000	1 002 000	7 748 000	0	1 060 000	5 415 600	5 528 800	20 826 400
Zboží	0	41 812 000	4 761 600	0	7 324 600	1 812 000	9 700 200	65 410 400
Jiné provozní výnosy	0	0	120 000	0	0	0	0	120 000
Finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy celkem	72 000	42 814 000	12 629 600	0	8 384 600	7 227 600	15 229 000	86 356 800
Hospodářský výsledek před zdaněním								2 288 240
Hospodářský výsledek po zdanění								1 853 474
Daň z příjmů								434 766

Zdroj: STZ-servis a.s.

Tab. 4.5. Přehled plánu nákladů a výnosů pro rok 2011 za jednotlivá střediska

2011	Správa - stř. 0	DP - stř. 1	Servis Zlín - stř. 2	Pneuservis - stř. 3	PVC - stř. 4	Servis Paskov - stř. 5	Servis Jihlava - stř. 6	celkem
Spotřeba materiálu	597 220	715 400	1 960 000	0	521 100	2 022 400	1 317 226	7 133 346
Spotřeba energie	483 000	0	0	0	0	43 000	22 000	548 000
Nákup zboží	0	51 476 002	3 052 300	0	6 615 600	1 344 066	8 157 600	70 645 568
Služby-oprava a údržba	60 000	54 000	168 000	0	0	24 000	30 000	336 000
Služby cestovné	151 920	16 200	320 000	0	3 960	106 066	162 000	760 146
Ostatní služby	6 195 488	333 000	803 000	0	149 960	510 169	541 740	8 533 357
Osobní náklady	5 133 200	777 200	4 735 000	0	487 800	2 833 813	3 213 160	17 180 173
Daně	25 720	9 200	17 000	0	2 640	13 788	17 900	86 248
Jiné provozní náklady	91 120	0	10 800	0	0	0	0	101 920
Odpisy	514 140	38 700	8 232	0	0	12 564	62 508	636 144
Finanční náklady	240 100	374 400	81 000	0	12 900	24 400	21 548	754 348
Ostatní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	13 491 908	53 794 102	11 155 332	0	7 793 960	6 934 266	13 545 682	106 715 250
Vlastní výrobky a služby	72 000	513 600	8 984 800	0	865 200	6 799 866	5 091 000	22 326 466
Zboží	0	63 200 000	4 775 000	0	7 955 000	1 950 720	11 205 600	89 086 320
Jiné provozní výnosy	0	0	174 000	0	0	0	0	174 000
Finanční výnosy	0	120 000	12 000	0	0	0	0	132 000
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy celkem	72 000	63 833 600	13 945 800	0	8 820 200	8 750 586	16 296 600	111 718 786
Hospodářský výsledek před zdaněním								5 003 536
Hospodářský výsledek po zdanění								4 052 864
Daň								950 672

Zdroj: STZ-servis a.s.

Porovnal sem plány z let 2007-2011 a provedl srovnání plánovaných hodnot se skutečností a vyčíslil vzniklou odchylku. Získané hodnoty zobrazují následující tabulky.

Tab. 4.6. Přehled odchylek 2007-2008

	2007			2008		
	plán	skutečnost	odchylka v %	plán	skutečnost	odchylka v %
Spotřeba materiálu	9 713 932	12 570 251	22,72	11 424 519	17 962 184	36,40
Spotřeba energie	445 000	464 545	4,21	437 000	553 449	21,04
Nákup zboží	100 075 576	106 930 163	6,41	104 030 600	108 195 437	3,85
Služby-oprava a údržba	416 000	523 466	20,53	555 900	716 303	22,39
Služby cestovné	876 000	891 855	1,78	913 200	897 759	-1,72
Ostatní služby	9 473 331	15 534 303	39,02	10 726 082	15 907 828	32,57
Osobní náklady	19 816 390	20 721 523	4,37	21 570 300	23 716 243	9,05
Daně	144 100	110 270	-30,68	96 800	98 408	1,63
Jiné provozní náklady	128 120	250 508	48,86	243 000	516 166	52,92
Odpisy	378 240	550 941	31,35	345 720	272 239	-26,99
Finanční náklady	804 076	1 245 686	35,45	908 159	691 619	-31,31
Ostatní náklady	0	0		3	0	
Náklady celkem	142 230 765	159 793 510	10,99	151 251 283	169 527 636	10,78
Vlastní výrobky a služby	35 890 000	32 355 177	-10,93	37 571 600	43 839 584	14,30
Zboží	118 192 000	132 977 296	11,12	127 474 000	129 672 103	1,70
Jiné provozní výnosy	48 000	581 604	91,75	60 000	596 768	89,95
Finanční výnosy	0	396 664	100,00	0	32 146	100,00
Ostatní výnosy	0	79 630	100,00	0	19 564	100,00
Výnosy celkem	154 130 000	166 390 371	7,37	165 105 600	174 160 164	5,20
Hospodářský výsledek před zdaněním	11 899 235	6 596 861	-80,38	13 854 317	4 632 528	-199,07
Hospodářský výsledek po zdanění	9 638 381	4 935 858	-95,27	11 221 997	3 507 426	-219,95
Daň	2 260 854	1 661 003	-36,11	2 632 320	1 125 102	-133,96

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7. Přehled odchylek 2009-2011

	2009			2010			2011		
	plán	skutečnost	odchylka v %	plán	skutečnost	odchylka v %	plán	skutečnost	odchylka v %
Spotřeba materiálu	18 534 540	8 520 732	-117,52	7 671 160	9 940 264	22,83	7 133 346	10 399 978	31,41
Spotřeba energie	389 240	509 221	23,56	449 540	534 169	15,84	548 000	630 931	13,14
Nákup zboží	92 432 796	48 603 903	-90,18	50 708 400	69 866 232	27,42	70 645 568	72 082 881	1,99
Služby-oprava a údržba	537 000	528 161	-1,67	398 000	483 645	17,71	336 000	693 556	51,55
Služby cestovné	705 480	722 633	2,37	633 600	743 635	14,80	760 146	790 164	3,80
Ostatní služby	10 645 290	10 724 526	0,74	7 784 738	10 656 279	26,95	8 533 357	11 120 720	23,27
Osobní náklady	19 761 365	16 902 547	-16,91	15 557 504	17 640 737	11,81	17 180 173	18 095 142	5,06
Daně	131 500	98 917	-32,94	81 270	87 837	7,48	86 248	122 684	29,70
Jiné provozní náklady	190 000	262 202	27,54	165 000	255 179	35,34	101 920	178 472	42,89
Odpisy	372 444	411 083	9,40	270 108	602 261	55,15	636 144	744 826	14,59
Finanční náklady	531 100	549 273	3,31	349 240	1 431 065	75,60	754 348	1 286 681	41,37
Ostatní náklady	0	4 075	100,00	0	0		0	0	
Náklady celkem	144 230 755	87 837 274	-64,20	84 068 560	112 241 304	25,10	106 715 250	116 146 035	8,12
Vlastní výrobky a služby	39 120 000	23 380 305	-67,32	20 826 400	26 582 137	21,65	22 326 466	27 080 077	17,55
Zboží	111 670 000	63 377 416	-76,20	65 410 400	90 060 520	27,37	89 086 320	92 069 472	3,24
Jiné provozní výnosy	100 000	943 484	89,40	120 000	815 032	85,28	174 000	708 390	75,44
Finanční výnosy	0	-197 873	100,00	0	451 442	100,00	132 000	52 554	-151,17
Ostatní výnosy	0	4 087	100,00	0	26 165	100,00	0	-7 515	100,00
Výnosy celkem	150 890 000	87 507 418	-72,43	86 356 800	117 935 296	26,78	111 718 786	119 902 979	6,83
Hospodářský výsledek před zdaněním	6 659 245	-329 856	2 118,83	2 288 240	5 693 992	59,81	5 003 536	3 756 944	-33,18
Hospodářský výsledek po zdanění	5 393 988	-341 361	1 680,14	1 853 474	4 552 524	59,29	4 052 864	3 006 310	-34,81
Daň	1 265 257	11 505	-10 897,45	434 766	1 141 468	61,91	950 672	750 634	-26,65

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení zjištěných odchylek:

Rok 2007 z pohledu hospodářského výsledku dopadl pro společnost poměrně dobře, avšak oproti plánu bylo dosaženo téměř polovičního zisku. Celkové náklady byly oproti plánu vyšší o 17,5 mil. Kč, zatímco celkové výnosy překročily plán jen o 12 mil. Kč. Hlavní příčinou polovičního zisku bylo nezakomponování sponzoringu rally sportu ve výši 3,8 mil. Kč. Výdaje na reklamu tak oproti plánovaným 200 tis. Kč dosáhly 4 mil. Kč.

V roce 2008 dosáhla společnost opět kladného hospodářského výsledku. Jeho hodnota je však o 2 mil. Kč nižší než v roce předcházejícím a dokonce pouze třetinová oproti plánu. Náklady překročily plán o 18 mil. Kč, výnosy však pouze o 9 mil. Kč. Do nákladů opět nebyl započítán výdaj na sponzoring rally sportu a náklady na reklamu jsou tak oproti plánovaným 600 tis. Kč ve výši 4,1 mil. Kč. Další položkou, která se výrazně odchylovala od plánu, byla spotřeba materiálu na sestavu dopravních pásů, která oproti plánovaným 400 tis. Kč dosáhla částky 5,4 mil. Kč.

Na konci roku dochází k prvním náznakům hospodářské krize, kdy došlo k hlubokému poklesu odběru DP a výrobků společností Třídíč s.r.o. a bylo přikročeno ke snižování stavu servisních pracovníků.

Rok 2009 byl již v plné míře poznamenán hospodářskou krizí, která ve velkém postihla také společnost STZ-servis a.s. Výsledek hospodaření byl záporný. Společnost skončila téměř 350 tis. Kč ve ztrátě. V důsledku hospodářské recese došlo oproti roku 2008 k poklesu obrátu za prodej zboží a služeb o 50 %, což se výrazně projevilo v celkových nákladech i výnosech. Náklady oproti plánovaným 144 mil. Kč dosahují výše pouze necelých 88 mil. Kč a obdobně i výnosy, které měly dosáhnout 151 mil. Kč, se vyšplhaly pouze na částku 87,5 mil. Kč, což společnost dostalo do ztráty za rok 2009. Kvůli nastalým okolnostem došlo k dalšímu propouštění zaměstnanců a z důvodu nerentabilnosti byla dokonce ukončena činnost střediska Pneuservis a prodej veškerého sortimentu pneumatik.

V roce 2010 došlo k postupnému oživení ekonomiky, což se příznivě projevilo i na hospodaření ve společnosti. Došlo k mírnému růstu tržeb za prodej DP a služeb oproti roku 2009. Náklady dosáhly sice oproti plánovaným 84 mil. Kč částky 112 mil. Kč, avšak výnosy

byly oproti plánu 86 mil. Kč ve výši 117 mil. Kč. Hospodářský výsledek nabýval kladných hodnot a oproti plánovaným 2 mil. Kč dosáhl dokonce výše 4,5 mil. Kč.

Rok 2011 potvrzuje vzrůstající tendence ekonomiky. Náklady byly překročeny oproti plánu o víc než 9 mil. Kč a dosáhly hodnoty 116 mil. Kč. Výnosy se vyšplhaly téměř na částku 120 mil. Kč, což je o 8 mil. Kč více, než bylo naplánováno. Hospodářský výsledek byl tedy opět kladný a to ve výši 3,8 mil Kč. Tato částka je však o 1,2 mil. Kč nižší oproti plánu. Tento rozdíl můžeme opět vysvětlit nepřesností v plánování nákladů na reklamu a propagaci. Oproti dřívějšímu již nedošlo k opomenutí těchto nákladů v plánech, avšak oproti plánovaným 2,5 mil. Kč dosáhly tyto náklady částky 4,3 mil. Kč.

4.2 SWOT Analýza

4.2.1 Grafické vyjádření nalezených faktorů rozdělených do jednotlivých skupin SWOT analýzy

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	Vybudovaná základna zákazníků Dlouhodobé vztahy se zákazníky Výborná lokace sídla lokace podniku Dostatečná technická vybavenost Zavedené informační zdroje – databáze zákazníků Finanční kapacity na rozvoj Dobré obchodní výsledky Silná finanční stabilita Vlastní zdroje financování Zavedená značka Velké kapacitní zásoby 24 hodinová pohotovost servisu dopravních pásů při haváriích	Závislost na dodavatelích Nedostatečná kontrola činnosti servisních pracovníků Nízká produktivita práce Vysoké personální náklady Vymáhání pohledávek Jazykové znalosti
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	Posílení pozice na trhu Spolupráce s novými dodavateli Zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy	Recese světové ekonomiky – zpomalení výkonu hospodářství Zvyšování cen energií Vstup nové konkurence na trh Cenové války a nekalá konkurence Silná konkurence – tlak dodavatelů na snižování cen

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Rozbor nalezených faktorů SWOT analýzy

Silné stránky

Společnost STZ–servis a.s. si za léta své existence vybudovala řadu spokojených a věrných zákazníků, se kterými udržuje dlouhodobé vztahy. Této pozice dosáhla zejména díky vysoké kvalitě poskytovaných služeb, stabilitě, důvěryhodnosti, která byla potvrzena certifikátem dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a stala se tak jednou z předních firem na trhu dopravníkových pásů a služeb s nimi spojených. Svoji úlohu na tomto postavení sehrálo také rozmístění provozoven ve strategických lokalitách (Vysočina, Severní a Střední Morava), kde se nacházejí lomy, doly, šterkovny, cementárny, třídící linky, které využívají produktů a služeb společnosti. Vysoká kvalita poskytovaných služeb je zajišťována potřebným zařízením, jako jsou např. vulkanizační soupravy nebo různé řezačky. Přestože tato zařízení mají hodnotu v řádu statisíců, má je společnost ve svém vlastnictví. Veškeré nákupy a investice jsou financovány z vlastních zdrojů. Společnost je finančně stabilní a nezávislá na úvěrech nebo jiných finančních výpomocích. Jednou z velkých předností společnosti, související s finanční stabilitou, je držení vysokých skladových zásob, které dosahují až 20 milionů korun. Tento objem umožňuje velkou flexibilitu a možnost okamžité reakce na poptávky zákazníků, kteří nemusejí čekat týdenní lhůtu, která je obvyklá u konkurence, ale společnost je schopná jejich požadavek vyřídit nejpozději do druhého dne.

Slabé stránky

V oblasti doplňkového sortimentu jako jsou spojovací materiál, pryže, profilové gumy, stěrače pásů, se společnost dostává do závislosti na dodavateli. Dochází tak ke zpoždění dodávek a poptávané zboží pak není k dispozici v potřebné lhůtě. Tato skutečnost se může negativně podepsat na vztahu zákazníka ke společnosti a ten může odejít ke konkurenci. Nedostatky má společnost také v kontrole činnosti servisních pracovníků. Tito zaměstnanci jezdí na kratší i delší služební cesty, avšak společnost nevlastní potřebné vybavení pro monitorování jejich přesného pohybu, dodržování pracovní doby a jejich vytíženosti. S tímto bodem úzce souvisí nízká produktivita práce. Pracovníci nejsou kontrolováni a nejsou tudíž nuceni k vysokému pracovnímu nasazení.

Další slabou stránkou je oblast vymáhání pohledávek. Společnost neustále řeší neuhrazené pohledávky a to jak z důvodu jejich úmyslným neplacením odběrateli, nebo z důvodu jejich insolvence. Ročně firma podává 2-3 přihlášky do konkurzu.

Velkým problémem se můžou jevit nedostatečné jazykové znalosti zaměstnanců. Společnost má jen velmi omezený počet zaměstnanců, kteří jsou schopni plynule hovořit cizím jazykem. Tento nedostatek v podstatě brání společnosti v průniku na zahraniční trhy.

Příležitosti

Přestože společnost patří mezi nejlepší v oboru, měla by neustále udržovat a posilovat svoji pozici na trhu. Své postavení se snaží vylepšit svojí vysokou konkurenceschopností, vysokou kvalitou poskytovaných služeb a mj. i nezvyšováním cen nebo cenovým zvýhodněním pro stálé zákazníky. Těmito kroky se snaží získat nové odběratele a uvázat si je k dlouhodobé spolupráci. Aby byla společnost schopná držet nízkou cenu nabízených produktů, která je dnes jedním z hlavních kritérií rozhodování, je nezbytné neustále sledovat nabídky jak stávajících, tak nových dodavatelů. A na základě jejich vyhodnocení přistupovat k nejvýhodnějším nabídkám, ať už z hlediska cenového, lepšího uspokojení poptávky odběratelů, nebo z důvodu větší pružnosti dodávek. V této oblasti by jistě stálo za zvážení proniknutí na zahraniční trhy, kde by společnost mohla najít nejen nové dodavatele, ale také mnoho nových potencionálních odběratelů. Jak již bylo řečeno, společnost zde však naráží na jazykovou bariéru. Měla by se tedy pokusit o zmenšení této bariéry, ať už najmutím nových pracovníků schopných plynule hovořit cizím jazykem, nebo pomocí jazykových kurzů pro stávající zaměstnance.

Hrozby

Ekonomika je stále ovlivněna recesí z roku 2008. Největší vlna této krize dolehla na společnost v roce 2009, která tak skončila ve ztrátě. Přestože důsledky recese pomalu odeznívají, její hrozba je zde pořád. Odběratelé jsou mnohem obezřetnější a preferují především nabídky s nejnižší nabízenou cenou. S tímto souvisí také vstup nové konkurence na trh. V tomto oboru se neustále objevují nové podnikatelské subjekty. Společnost tuto skutečnost nemůže nechat bez povšimnutí a je nucena oslovovat jak stávající, tak i potencionální zákazníky a zajišťovat jim lepší podmínky než nabízí konkurence. Menší společnosti, které konkurují společnosti STZ-servis a.s. nabízejí služby za nižší ceny a to především kvůli nižším personálním nákladům, plynoucích z nízkého stavu zaměstnanců. Tyto společnosti však právě kvůli nízkému stavu zaměstnanců nejsou schopné pokrýt více zakázek najednou, zatímco STZ-servis a.s. je schopná zareagovat na dvě až tři zakázky současně.

Dochází zde také k neustálému tlaku dodavatelů na snižování cen. Dodavatelé operují tím, že mají nižší nabídky od jiných firem. Tyto firmy jim ovšem nejsou schopny pokrýt celou škálu poptávky, zatímco společnost STZ-servis a.s. tuto schopnost má.

Další oblastí ovlivňující cenu poskytovaných služeb jsou ceny energií. Většina přístrojů funguje na elektrickou energii, což při jejím zdražení povede k růstu cen poskytovaných služeb a může tak dojít k odchodu odběratele ke konkurenci.

5. Návrhy a doporučení ke zvýšení úrovně podnikového plánování

Na základě zjištěných odchylek plánovaných a skutečně dosažených hodnot jednotlivých skupin nákladů a výnosů to vypadá, že společnost tyto veličiny nepredikuje příliš přesně. Avšak pokud nahlédneme do plánů a skutečně vynaložených nákladů a výnosů a dopustíme se menších úprav, zjistíme, že plány společnosti nejsou až tolik nepřesné. Asi největší nedostatek je zřejmě v plánování sponzoringu (reklamních nákladů), na který bývají vydávány částky pohybující se okolo hranice 4 mil. Kč., resp. 2 mil. Kč v roce 2009, přičemž plánovaná částka těchto nákladů je výrazně nižší. V roce 2007 to bylo pouhých 200 tis. Kč. V dalších letech měla sice plánovaná částka pro tyto účely rostoucí tendenci, ale i přesto zahrnuje pouze něco přes polovinu skutečných nákladů. V roce 2011 to bylo 2,5 mil. Kč, avšak skutečný náklad byl ve výši 4,3 mil. Kč. Pro zpřesnění plánování a následně i výsledku hospodaření bych tedy navrhoval zvýšení v oblasti plánovaných nákladů na reklamu na částku pohybující se okolo 4 mil. Kč.

I přesto, pokud by došlo k upravení výše plánovaných nákladů na reklamu, byl by hospodářský výsledek za roky 2008, 2010 a zejména pak za rok 2009 poměrně značně nepřesný. Zde však nejsou na vině špatné plánovací schopnosti zaměstnanců, ale velký postih společnosti celosvětovou hospodářskou recesí. První důsledky krize dolehly na společnost v závěru roku 2008, ale i přes tuto skutečnost skončila společnost v zisku. Zato rok 2009 byl plně ve znamení probíhající recese. Společnost skončila ve ztrátě přes 300 tis. Kč. V roce 2010 dosáhla firma opět kladných čísel a oproti předpokládaným 2 mil. Kč, to bylo dokonce 4,5 mil. Kč.

Jak je tedy výše patrné plánování společnosti probíhá prostřednictvím detailně rozpracovaných nákladových a výnosových účtů na jednotlivé položky. Výhody tohoto způsobu plánování spočívá v jeho poměrné jednoduchosti a podrobném zpracování jednotlivých nákladových a výnosových účtů, které jsou díky své přehlednosti lehce kontrolovatelné. Na druhou stranu však společnost nevyužívá žádné jiné metody nebo analýzy, pomocí nichž by analyzovala vnitřní a vnější prostředí, což mi v dnešní konkurenční době přijde jako nedostatek. Rozhodl jsem se tedy pro sestavení SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti a srovnává je s vlivy působícími v okolí podniku, což jsou vlastně potencionální příležitosti a hrozby. Zabývá se tedy jak vnitřním, tak i vnějším prostředím. Výběr jednotlivých faktorů obsažených ve SWOT analýze jsem konzultoval se

zaměstnanci společnosti STZ-servis a.s. Zjištěné skutečnosti by se mohly příznivě odrazit jak v plánování, tak i na výsledku hospodaření. Jedná se zejména o oblast kontroly zaměstnanců a s tím související nízkou produktivitu práce. Pokud by společnost přistoupila k nainstalování GPS modulů do automobilů, měla by dokonalý přehled o pohybu, prostojích a vytíženosti svých zaměstnanců. Tímto krokem by došlo k vyvinutí tlaku na pracovníky a je velice pravděpodobné, že by došlo i k růstu produktivity práce. Za zmínku by stál také pokus o prolomení jazykové bariéry a následná možnost vstupu na zahraniční trhy, ať už v oblasti dodavatelů, tak i v oblasti odběratelů. Na těchto trzích by společnost mohla najít mnoho nových příležitostí.

Jak již bylo řečeno, SWOT analýza odhalila nejen silné a slabé stránky společnosti, ale i její hrozby a především nové potencionální příležitosti. Navrhoval bych tedy využití dalších metod a analýz jako jsou např. metoda SMART (S- konkrétní M- měřitelný A- dosažitelný R- odpovídající T- ohraničený v čase), která slouží pro vyjasnění a stanovení podnikových cílů. Pro analyzování mikrookolí lze použít Porterův model, jenž je složen z pěti základních konkurenčních sil (konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituty, nová konkurence) a odkrývá potencionální příležitosti a případné hrozby. Pro analýzu makrookolí je využívána metoda PEST (P - politicko – legislativní faktory E - ekonomické faktory S - sociálně – kulturní faktory T - technologické faktory). Tato metoda umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na proces plánování. Pokud se STZ-servis a.s. rozhodne pro využití některé z těchto metod a analýz, identifikované faktory se jistě pozitivně odrazí jak v jejím plánování, tak i ve výsledku hospodaření.

6. Závěr

Podnikové plánování je nezbytnou součástí každé organizace. Zaobírá se stanovením podnikových cílů, výběrem vhodných prostředků a způsobů vedoucích k jejich dosažení. Plánovací proces nám tedy určuje nejen cíle, ale také strategii pro jejich realizaci.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzování podnikového plánování ve společnosti STZ-servis a.s. V její první části byly popsány obecné postupy a charakteristiky, které se následně podrobněji zaměřily na rozpočty, jako hlavní nástroj plánování firmy.

Následovala analýza podnikového plánování, kterou jsem provedl na základě poskytnutých výkazů zisku a ztráty, podrobných plánů nákladů a výnosů a jednotlivých dokumentů rozboru hospodaření za roky 2007 - 2011, dále jsem také využil možnosti nahlédnutí do výročních zpráv společnosti, které jsou volně přístupné na internetu. Další důležité informace mi poskytly rozhovory s vrcholovými zaměstnanci společnosti. Na základě těchto dokumentů jsem zjistil, že společnost provádí plánování pomocí podrobných rozpočtů nákladů a výnosů. Bylo zjištěno, že dochází k využití přírůstkové metody tvorby rozpočtů a to zejména kvůli její jednoduchosti sestavování a snadné dohledatelnosti jednotlivých položek. Z důvodu rozsáhlých dokumentů nákladů a výnosů jsem provedl součty jednotlivých veličin do přehledných tabulek, ve kterých je možno sledovat náklady a výnosy jak dle hlavních skupin nákladů a výnosů, tak podle jednotlivých středisek společnosti. Na základě srovnání plánu se skutečností jsem vyjádřil odchylky, které jsem se následně pokusil vysvětlit. Dalším krokem byla SWOT analýza, která měla ukázat, možnost rozšíření podnikového plánování. Výsledky SWOT analýzy ukázaly nové potencionální možnosti, které by měly vést ke zlepšení podnikového plánování, ale také možnosti vyskytující se v oblasti potencionálního hospodářského růstu.

Seznam použité literatury

BANGS, David H. *Průvodce podnikatelským plánováním. Plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8

BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-23-01

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management - integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. 197 s. ISBN 80-85963-86-8.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1999. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-24-2721-9.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam zkratek

apod. – a podobně

např. – například

resp. - respektive

atd. – a tak dále

a.s. – akciová společnost

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

č. – číslo

ČSN EN ISO 9001:2001 – Systém managementu řízení jakosti

PVC – polyvinylchlorid

PU – polyuretan

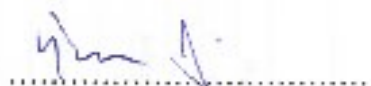
DP – dopravní pásy

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 10. 5. 2013



Jakub Špaček

Adresa trvalého pobytu studenta:
Chrastěšovská 526, Vizovice

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty společnosti STZ-servis a.s. za roky 2007
- Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty společnosti STZ-servis a.s. za rok 2008
- Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty společnosti STZ-servis a.s. za rok 2009
- Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztráty společnosti STZ-servis a.s. za rok 2010
- Příloha č. 5 – Výkaz zisku a ztráty společnosti STZ-servis a.s. za rok 2011
- Příloha č. 6 – Rozbor hospodaření společnosti STZ-servis a.s. za rok 2007
- Příloha č. 7 – Rozbor hospodaření společnosti STZ-servis a.s. za rok 2008
- Příloha č. 8 – Rozbor hospodaření společnosti STZ-servis a.s. za rok 2009
- Příloha č. 9 - Rozbor hospodaření společnosti STZ-servis a.s. za rok 2010
- Příloha č. 10 – Rozbor hospodaření společnosti STZ-servis a.s. za rok 2011